

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NO CONTEXTO DOS SERVIDORES DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS, DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RORAIMA

Autoria

Lucas Leonel da Silva

Programa de Monitoria/Universidade Federal de Roraima/UFRR

Denise Figueiró Mendes

Programa de Monitoria/Universidade Federal de Roraima/UFRR

Resumo

Questões referentes ao setor público têm auferido espaço nos debates pertinentes a eficiência organizacional, sendo a motivação considerada como um dos fatores primordiais para que a organização pública alcance seus objetivos com excelência. Nesse sentido, esse trabalho teve por objetivo averiguar os fatores que mais influenciam na motivação dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Tribunal de Justiça, do Estado de Roraima, além de relatar a satisfação desses em relação ao trabalho que desenvolvem nesse órgão. Para isso, foi realizado um estudo descritivo-explicativo, de caráter qualitativo, envolvendo levantamento bibliográfico, estudo de caso, e questionário como instrumento de coleta, estruturado com perguntas fechadas, a partir das características das principais teorias motivacionais. Os resultados evidenciaram que tanto os aspectos relacionados a remuneração, estabilidade, condições de trabalho e relações interpessoais, quanto os associados ao conteúdo e interesse pelo trabalho estão intensamente presentes no contexto desses servidores. Apontaram, ainda, que procuram otimizar a execução de suas atividades, estando satisfeitos e cientes da importância do trabalho que realizam, demonstrando comprometimento com o órgão.

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NO CONTEXTO DOS SERVIDORES
DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS, DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO
ESTADO DE RORAIMA**

RESUMO

Questões referentes ao setor público têm auferido espaço nos debates pertinentes a eficiência organizacional, sendo a motivação considerada como um dos fatores primordiais para que a organização pública alcance seus objetivos com excelência. Nesse sentido, esse trabalho teve por objetivo averiguar os fatores que mais influenciam na motivação dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Tribunal de Justiça, do Estado de Roraima, além de relatar a satisfação desses em relação ao trabalho que desenvolvem nesse órgão. Para isso, foi realizado um estudo descritivo-explicativo, de caráter qualitativo, envolvendo levantamento bibliográfico, estudo de caso, e questionário como instrumento de coleta, estruturado com perguntas fechadas, a partir das características das principais teorias motivacionais. Os resultados evidenciaram que tanto os aspectos relacionados a remuneração, estabilidade, condições de trabalho e relações interpessoais, quanto os associados ao conteúdo e interesse pelo trabalho estão intensamente presentes no contexto desses servidores. Apontaram, ainda, que procuram otimizar a execução de suas atividades, estando satisfeitos e cientes da importância do trabalho que realizam, demonstrando comprometimento com o órgão.

Palavras-Chave: Serviço público. Motivação. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Issues related to the public sector have gained space on pertinent debates regarding organizational efficiency, with motivation being considered as one of the key factors for the public organization be able to reach its objectives with excellence. In this sense, this study's objective was to investigate the most influent factors of employees' motivation at the Office of Personnel Management, the State Court of Justice in Roraima, as well as to report their satisfaction with their work at this body. So, a descriptive-explanatory study was conducted, with a qualitative character, involving a bibliographical survey, a case study, and a questionnaire as a collection tool, structured with closed questions, based on the characteristics of the main motivational theories. The results showed that both aspects related to salary, stability, workplace conditions and interpersonal relationships, as well as those related to content and interest in work are intensely present in the context of these workers. They also pointed out that they seek to optimize the execution of their activities, being satisfied and aware of the importance of the work they perform, demonstrating commitment to the agency.

Keywords: Public service. Motivation. Workplace satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Questões referentes aos aspectos motivacionais no âmbito de uma organização têm constituído um amplo debate sobre o sucesso das organizações, visto que é através das pessoas que as empresas conseguem construir a sua vantagem competitiva e o seu diferencial. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014; MAXIMIANO, 2010; MORIN; AUBÉ, 2009; BERGAMINI, 1997).

Além disso, o estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental e, através dele, é possível compreender os mecanismos que movimentam as pessoas para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização (FRANÇA, 2006; MAXIMIANO, 2006); além de funcionar como ferramenta que subsidia a tomada de decisão de um gestor, referente ao desempenho de seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010; ERVILHA, 2008).

O comportamento humano nas organizações é uma preocupação constante dos gestores e tem como propósito melhorar a eficácia organizacional ao monitorar o desempenho humano, de modo a obter o melhor de cada indivíduo.

Dentro desta perspectiva, há de se considerar a importância do tema aplicado a esfera pública, visto que as organizações de domínio público têm como razão a prestação de serviços essenciais a sociedade, visando o bem-estar coletivo. Garcia e Giacomossi (2014), corroboram com essa premissa afirmando que para o Estado atingir sua finalidade social é necessário que a máquina pública administrativa trabalhe com eficiência.

Para os autores, a eficiência necessária ao setor público passa pela aplicação do conceito motivacional, e mesmo não sendo fácil motivar o servidor público, é imprescindível que haja um esforço nesse sentido para que ocorram melhorias organizacionais nos processos internos, no envolvimento e comprometimento das pessoas.

É importante ressaltar, ainda, que a administração dos órgãos públicos, referente a gestão dos recursos humanos, ainda é pautada em muitos princípios burocráticos definidos pela lei, o que muitas vezes orienta para uma forma de administrar limitada. A observância, engessada dos parâmetros legais direciona os gestores a recorrer a uma pequena margem de discricionariedade existente.

Nesse sentido, Cordeiro et al (2012) enfatizam que a satisfação dos destinatários do serviço público é o objeto principal de uma administração eficiente, podendo alguns fatores interferir negativamente no cumprimento desse objetivo, como a falta de motivação, descompromisso e a falta de profissionalismo dos servidores públicos.

Braga (2012) contribui afirmando que as pessoas levam em consideração, na hora de optarem por uma carreira pública, apenas fatores ambientais, como carga horária, estabilidade e salário. A não observação de outros fatores como o conteúdo do cargo e atividades cotidianas levam a uma armadilha motivacional com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e insatisfeitos com os benefícios.

Segundo Chiavenato (2012, p. 203), “o mecanismo da motivação na administração pública burocrática é o da promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas”. Conforme o autor, ainda existe uma segunda motivação relacionada a profissionalização do servidor público, através de um sistema de promoções na carreira em função do mérito, acompanhados por remuneração correspondente maior, tornando-se, portanto, essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros.

Podemos afirmar, portanto, que a ausência de um plano motivacional para servidores públicos acaba por colocar os indivíduos investidos em cargos públicos em uma situação de desmotivação, principalmente pela rotina maçante após a estabilização, fazendo com que o servidor perca o interesse em criar metodologias de trabalho visando a maior eficiência dos serviços prestados.

Nesse sentido, através do embasamento teórico sobre as principais teorias motivacionais, o presente estudo teve como principal objetivo averiguar os fatores que mais influenciam na motivação dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Tribunal de Justiça, do Estado de Roraima; além de relatar a satisfação desses em relação ao trabalho que desenvolvem nesse órgão.

A motivação de um servidor é um fator de extrema importância para o alcance da eficiência da máquina pública, visto estar relacionada, não somente com a satisfação com o seu ambiente de trabalho, mas também, e principalmente, com as atividades e funções que realizam no seu dia a dia (CORDEIRO et al,2012; BRAGA 2012).

As expectativas que alimentam ao adentrarem no serviço público, bem como o retorno que o mesmo pode trazer para suas vidas, impactam, diretamente, nas atividades exercidas, refletindo positiva ou negativamente na sociedade.

Tendo as organizações públicas um histórico cultural radicado na burocracia nem sempre as competências individuais são estimuladas nesse ambiente, visto que as atividades, geralmente, são executadas de forma padronizada e arraigadas em normas e procedimentos legais que devem ser adotados e cumpridos.

Desta forma e dado a relevância do serviço prestado para a sociedade que o Tribunal de Justiça do Estado de Roraima exerce, esse artigo vem a contribuir na investigação sobre a motivação dos servidores que atuam na Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) desse órgão, contribuindo, ainda, com informações que poderão subsidiar a implementação de novas práticas relacionadas a gestão de servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS, DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RORAIMA

O tribunal de Justiça do Estado de Roraima, órgão do poder judiciário estadual, é responsável pela jurisdição estadual definida na Constituição Federal de 1988. Dentro de sua estrutura administrativa, a Secretaria de Gestão de Pessoas – SGA, vinculada à Secretaria Geral – SG, possui como competência a coordenação das atividades de gestão de pessoas de todo o Tribunal de Justiça do estado e compõe-se de cinco setores: Setor de Atividades de Apoio – SAA, Setor de Apoio Psicossocial – SAP, Setor de Cálculo – SCAL, Setor de Licenças e Afastamentos – SLA e Setor de Qualidade de Vida no Trabalho – SQVT.

Sob sua jurisdição, ainda mantém cinco Subsecretarias, sendo elas: Subsecretaria de Acompanhamento de Pessoal – SUBAP, Subsecretaria de Desenvolvimento de Pessoal – SUBDP, Subsecretaria de Folha de Pagamento – SUBFP, Subsecretaria de Movimentação de Pessoal – SUBMP e Subsecretaria de Saúde – SUBSA.

Dentre as atribuições da SGP destaca-se atividades relacionadas ao acompanhamento, movimentação, afastamentos, saúde, pagamento e avaliação dos servidores do Tribunal de Justiça. Uma vez que findado o processo de provimento de vagas através de concurso público todo o procedimento de admissão e acompanhamento de atividades relacionadas ao servidor é feito pela SGP, através de seus setores e subsecretarias. Há que se destacar, também, que, além dos servidores

egressos mediante concurso público, existem os servidores comissionados que ingressam no quadro funcional mediante indicação.

Um ponto a ponderar é que as atividades exercidas pela Secretaria e relacionadas a gestão de recursos humanos do Tribunal é feita através de um software, que otimiza o tempo e simplifica procedimentos complexos, como o ajustamento da folha de pagamento dos servidores e o controle de férias e lotações dos mesmos.

Esse software é alimentado, inicialmente, com informações referentes ao ingresso do servidor e outras relativas ao exercício de suas atividades, conforme verificação diária no Diário Eletrônico de Justiça – DEJ. O registro é feito de acordo com a atribuição de cada Subsecretaria ou setor. Cumpre destacar que é atribuição da SGP, sempre que solicitada, a instrução de procedimentos administrativos, quando estes necessitam de informações relativas a situação funcional dos servidores.

Outro ponto que cabe observação é o fato de que o cruzamento de informações é condição necessária para a execução das atividades de alguns setores, como por exemplo, a Subsecretaria de folha de pagamento. Para o fechamento da folha mensal, é necessário que os registros funcionais do servidor – quanto ao cargo e função – estejam atualizados, visto que o software organiza as informações de forma padronizada, conforme inserção das mesmas.

Atualmente, a SGP dispõe de 33 servidores, distribuídos nos respectivos setores e subsecretarias e conta com o auxílio de servidores ocupantes de cargos em comissão e estagiários na execução das atividades. Visto que realizam atividades que vão desde o atendimento ao público, passando pela gestão e alimentação dos sistemas de informação, o perfil desses profissionais deve abranger competências como atenção, comprometimento e capacidade de iniciativa, bem como o trabalho em equipe.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais, de acordo com Morin e Aubé (2009), estão divididas em dois modos de aproximação do problema a que se pretende estudar: as teorias relacionadas ao conteúdo e as teorias de processo. Enquanto as primeiras se ocupam em entender o que motiva os trabalhadores, as segundas objetivam a compreensão de como a motivação pode modificar ou ajustar o comportamento dos trabalhadores.

Maximiano (2006) corrobora com aqueles autores ao afirmar que as teorias de conteúdo procuram explicar quais fatores motivam as pessoas enquanto as teorias de processo procuram explicar como funciona a motivação.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), complementam que as teorias de conteúdo explicam a motivação humana a partir das necessidades (ou carências), afirmando que a conduta é orientada para sua satisfação; já as de processo, são compreendidas como um processo de tomada de decisão em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

De modo geral, as teorias que se sustentam no conceito de necessidade partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força desse mesmo impulso, tensão ou desejo. Nessas teorias reside o interesse em desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeariam impulsos ou desejos; ou seja, a falta ou a carência de algo a ser suprido (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2014).

2.2.1 Teoria das Necessidades, de Maslow

Morin e Aubé (2009) expõem que a teoria proposta por Abraham H. Maslow se caracteriza por ser uma teoria de conteúdo, pois busca explicar o que motiva as pessoas.

Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dispõem numa hierarquia e que as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientando-se para a auto-realização (MAXIMIANO, 2010).

Segundo aquele autor, a ideia de que as necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente é um pressuposto importante no estudo da motivação. Nessa perspectiva, a teoria de Maslow ganha destaque ao desempenhar um papel relevante no estudo sobre o que estimula o comportamento humano a realizar uma tarefa ou cumprir uma meta.

Desta forma, essa teoria pressupõe que há uma ordem disposta das necessidades humanas. As primeiras, as necessidades fisiológicas, são as básicas para a manutenção da vida e referem-se, por exemplo a alimentação, vestimenta e abrigo. Em seguida, as necessidades de segurança caracterizam-se pela necessidade de estar livre de perigos e podem ser definidas como a preocupação com o futuro no que se refere à manutenção do emprego e da propriedade (GIL, 2010).

O terceiro nível refere-se as necessidades sociais, que se traduzem na necessidade de se relacionar com outras pessoas, participar de grupos e ser aceito por eles. A quarta necessidade é a necessidade de estima; nesse estágio, as pessoas não querem apenas participar de um grupo, mas passam a querer estima no sentido de amor próprio e no reconhecimento pelos outros.

A última necessidade apresentada por essa teoria é a necessidade de autorrealização que se resume no desejo das pessoas em se tornarem aquilo que são capazes de ser. Naturalmente, esse potencial varia de pessoa para pessoa, podendo ser o desejo de assumir uma chefia ou até mesmo de se tornar presidente da república (GIL, 2010).

Segundo Maximiano (2006, p. 270) um ponto importante na noção da hierarquia das necessidades “é a predominância de determinada necessidade sobre as demais”. Esse mesmo autor ainda afirma que uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

A teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg, busca explicar como os motivos presentes nas situações de trabalho interagem com os motivos internos de cada pessoa (MAXIMIANO, 2010).

Considerada uma teoria de conteúdo, propõe que os fatores que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho podem ser divididos em duas categorias: o próprio trabalho e as condições de trabalho.

Nesse sentido, na visão de Morin e Aubé (2009), a teoria de Herzberg contempla dois conjuntos de fatores que são necessários para compreensão das atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho: os fatores de higiene e os fatores de motivação. Os fatores de higiene permitem suprir as necessidades básicas e contemplam fatores como salário, condições de trabalho, relações interpessoais, *status* e segurança profissional. A percepção dos fatores higiênicos influencia no grau de não insatisfação dos funcionários.

Já os fatores de motivação são responsáveis por gerar os efeitos a serem produzidos pelos fatores higiênicos e estimulam o interesse dos funcionários ao despertar as necessidades de crescimento e aperfeiçoamento. Os fatores motivacionais estão vinculados ao próprio trabalho, ao interesse pelas tarefas e as ocasiões de aprender e de se realizar no trabalho (MORIN; AUBÉ, 2009).

De acordo com essa teoria, a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos, e para Herzberg, há uma régua de “0” a “10” para satisfação e “0” a “10” para insatisfação, e os dois estados, satisfação e insatisfação, são processos diferentes e influenciados por fatores diferentes (MAXIMIANO, 2010).

Robbins, Judge e Sobral (2010), reforçam que essa teoria estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com o trabalho, ou seja, a motivação; enquanto que os fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação, sendo, portanto, considerados como higiênicos.

2.2.3 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de MacClelland

A teoria desenvolvida por David McClelland, afirma que há três necessidades básicas que motivam as pessoas, sendo elas: necessidades de realização, de poder e de afiliação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo àqueles autores, as necessidades de realização estão atreladas a busca da excelência, realização com relação a determinados padrões e o ímpeto para alcançar o sucesso. Uma pessoa com uma alta necessidade de realização tende a ser preocupada com o trabalho, mesmo quando distante da situação de trabalho. A última característica principal de uma pessoa com alta necessidade de realização é a tendência de assumir pessoalmente a responsabilidade para que as coisas sejam feitas (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Para os autores, as necessidades de poder caracterizam-se com a necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. Indivíduos com muita necessidade de poder gostam de estar no comando, lutam por ter influência sobre os demais, preferem ser colocados em situações competitivas e dirigidas ao *status* e tendem a ser mais preocupados com prestígio e em ganhar influência sobre os outros do que o desempenho efetivo.

Por fim, as necessidades de afiliação referem-se ao desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Uma pessoa com a necessidade de afiliação tende a formar fortes laços interpessoais e sente o desejo de estar próximo de outras pessoas, psicologicamente falando. Portanto, é a necessidade da companhia humana e de ser ligado as pessoas e aceito por elas (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Maximiano (2006), apresenta a Teoria das Necessidades estudadas por McClelland da seguinte forma:

Tabela 1 – Teoria das necessidades, de MacClelland

Conceito	Símbolo	Características nas Pessoas
Necessidade de Realização (<i>achievement</i>)	nAch	<ul style="list-style-type: none"> • Escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis; • Não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar; • Dão mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas; • Precisam de <i>feedback</i> específico sobre seu desempenho;

		<ul style="list-style-type: none"> • Dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível.
Necessidade de Filiação (<i>affiliation</i>)	nAff	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizam as relações humanas; • Preferem atividades que proporcionam muitos contatos com outras pessoas; • Dão mais valor ao relacionamento que à realização de tarefas.
Necessidade de Poder (<i>power</i>)	nPow	<ul style="list-style-type: none"> • Procuram cargos que tenham poder; • Buscam influenciar outras pessoas e seu ambiente; • Desconsideram o valor material; • Podem utilizar do poder pessoal, conduzindo à tentativa de dominação; • Podem utilizar do poder institucional, enfatizando o desenvolvimento de grupos eficazes e trabalho organizado.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2006)

2.2.4 Teoria da Expectativa, de Vroom

A teoria da expectativa, idealizada por Victor Vroom, é uma teoria de processo e trata das expectativas que as pessoas mantêm e como essas esperanças influenciam seu comportamento nos ambientes organizacionais.

A teoria de Vroom realça o papel de conceitos distintos na explicação dos comportamentos motivados no ambiente de trabalho, que são os conceitos de expectativa, instrumentalidade e o de valia (MORIN; AUBÉ, 2009).

O fator de expectativa revela uma crença de que trabalhar arduamente resultará na obtenção de um nível de desempenho desejado na tarefa. Se uma pessoa acredita que quanto mais intensamente ela trabalhar mais ela conseguirá, podendo dizer que essa pessoa mantém uma expectativa de esforço de desempenho elevada (ROTHMANN; COOPER, 2009).

De acordo com os autores, o fator de instrumentalidade está atrelado a convicção de que o desempenho bem-sucedido será seguido de recompensas e outros potenciais. Mesmo que uma pessoa trabalhe intensamente e tenha desempenho de alto nível, sua motivação terá chance de diminuir se o desempenho não for adequadamente recompensado pela organização; e nesse caso, a pessoa manterá pouca crença de que o desempenho elevado é útil para trazer recompensas.

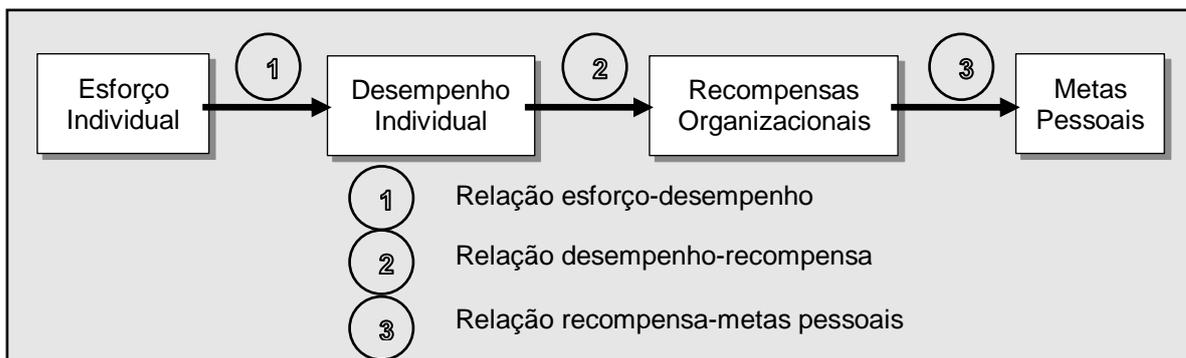
O fator de valia, ou fator de valência, está relacionado ao grau em que uma consequência esperada é cobiçada, o valor que uma pessoa atribui as possíveis recompensas e a outros resultados relacionados ao trabalho. Refere-se ao grau em que as recompensas organizacionais satisfazem os objetivos ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atratividade dessas recompensas potenciais para o mesmo (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Para Morin e Aubé (2009) essa teoria depende dos processos de percepção mobilizados pelo indivíduo. Isso implica que duas pessoas submetidas as mesmas condições de trabalho não estarão necessariamente tão motivadas, nem igualmente motivadas a envidar esforços em uma atividade específica.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 217), “essa teoria afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

Esses autores asseguram, ainda, que a Teoria da Expectativa enfoca três relações:

Figura 1 – Teoria da expectativa



Fonte: Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 216)

A relação esforço-desempenho está associada à probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho; a relação desempenho-recompensa demonstra o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado. Já a relação recompensas-metas pessoais evidencia o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ainda, para os autores, “a Teoria da Expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e muitos fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.217).

2.2.5 Teoria X e Teoria Y, de McGregor

A teoria X e Y, idealizada por Douglas McGregor, é uma teoria de conteúdo no qual, após a observação de como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que “a visão que eles têm da natureza dos seres humanos baseia-se em certos conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.198). Desta forma, propõe duas visões diferenciadas das pessoas: a primeira, denominada de teoria X, que possui um cunho negativo; e a segunda, denominada de teoria Y, de cunho positivo.

Para àqueles autores, a teoria X sustenta que os gestores acreditam que os funcionários na verdade não gostam de trabalhar, e por isso devem ser orientados ou até mesmo coagidos a fazê-lo. Já a teoria Y, busca explicar que os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir, fazendo assim com que uma pessoa mediana possa aprender a aceitar e até mesmo buscar o exercício de responsabilidades.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) apontam que a teoria X apoia-se em três princípios básicos: o homem tem aversão ao trabalho, precisa ser controlado e punido para que se esforce e cumpra os objetivos organizacionais, e evita a responsabilidade, pois objetiva apenas a sua própria segurança financeira e pessoal. Já a teoria Y, pressupõe outros princípios distintos, que são: o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição; o homem está disposto a se auto dirigir e a aprender a aceitar responsabilidades, bem como colocar em prática seu potencial criativo.

Podemos considerar que essa teoria descreve um conjunto de suposições que os administradores têm sobre as pessoas e, portanto, identificam duas imagens extremas. Essas suposições são o determinante básico da maneira de como os administradores “preferem” controlar as pessoas no trabalho, seja por uma gerência autoritária – Teoria X, ou pela gerência participativa – Teoria Y.

2.3 SATISFAÇÃO E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

Durante a década de 1960 e 1970, os fatores capazes de influenciar os resultados organizacionais resultantes da força de trabalho sofreram alterações consideráveis, de modo que a satisfação e o envolvimento no trabalho passaram a integrar pesquisas, com intuito de identificar os possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho, assim como taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Segundo os autores, desde as décadas do século passado, estudos têm sido desenvolvidos a fim de desvendar variáveis determinantes e descobrir técnicas para mensuração de um sentimento que aparece quando há uma relação entre o homem e situações laborais, sentimento esse denominado satisfação no trabalho.

Rothmann e Cooper (2009) definem satisfação no trabalho articulando que se trata de um estado emocional, prazeroso ou positivo, resultante da apreciação do trabalho ou da experiência de trabalho de alguém.

Quanto aos fatores que influenciam a satisfação no trabalho, o salário pode ser considerado importante, visto que o dinheiro recebido pela pessoa pode ser usado tanto para satisfação de necessidades básicas como também para as necessidades de cunho elevado (ROTHMANN; COOPER, 2009). Ainda, de acordo com esses autores, as relações com os colegas aparecem como uma fonte modesta de satisfação, não sendo classificadas como essenciais; no entanto, se as relações com o grupo não forem boas haverá um efeito negativo sobre as relações, assim como as condições de trabalho, visto que se forem ruins haverá efeitos negativos no grau de satisfação.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) a visão dimensional concerne a um conjunto de reações específicas a vários componentes de trabalho que são capazes de desencadear no indivíduo graus de satisfação/insatisfação distintos. Nesse sentido, fatores como chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção são considerados como fonte de satisfação no trabalho. Para os mesmos, “enquanto chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p.303).

No que se refere ao envolvimento de funcionários no trabalho, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que se trata de um processo participativo baseado na capacidade dos funcionários em aumentar o próprio comprometimento com o sucesso da organização.

Assim, psicólogos e sociólogos admitem a existência de uma ligação entre o indivíduo e o trabalho; no entanto, buscam analisar esses laços sob o prisma de visões diferenciadas. Enquanto os psicólogos afirmam que condições favoráveis ao contexto organizacional, tais como o significado de trabalho e a adequação da supervisão são o que desencadeia o envolvimento com o trabalho, os sociólogos defendem a teoria de que o que gera esse envolvimento é o processo de socialização do indivíduo, pois

este permite introjetar os valores e normas sociais relativas ao trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para consentir aos objetivos propostos, foi realizado um estudo descritivo-explicativo, de caráter qualitativo, envolvendo levantamento bibliográfico, estudo de caso, e questionário.

A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2010, p.28), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já a pesquisa qualitativa, Richardson (2012) assegura que pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais mostradas pelos participantes. Contribuindo com o autor, Leite (2008) afirma que o método qualitativo é aquele que não precisa do uso de ferramentas estatísticas e são comumente utilizados em pesquisas teóricas. Para ele, mesmo existindo uma medida quantitativa nos resultados da pesquisa, esta será apenas para identificação de grau ou proporção e não para análise dos resultados.

Nessa perspectiva, Marconi e Lakatos (2010) definem pesquisa bibliográfica como sendo a pesquisa que abrange toda bibliografia que já foi tornada pública, que possui relação com o tema abordado, desde livros, revistas, jornais e monografias, até meios de comunicação como rádio e áudios visuais, possuindo como finalidade colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi produzido quanto ao tema de pesquisa.

O estudo de caso, segundo Gil (2010, p.57) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Ainda, referente ao estudo de caso, Severino (2007) diz se tratar de uma pesquisa concentrada em um caso particular, sendo este caso considerado um representativo de casos análogos, por ele significativamente representativo.

Desta forma, o objeto desse estudo foram os servidores públicos estaduais, lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima, que somam um total de 33 servidores efetivos.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, aplicado presencialmente no período de 10 a 29 de agosto, de 2017, sem a necessidade de identificação dos respondentes. Foi estruturado com perguntas fechadas, a partir das características das teorias motivacionais abordadas nesse estudo, tendo sido organizado em três partes: a primeira destinada a identificação e caracterização dos funcionários; na segunda, buscou-se identificar o que motivou os servidores a optarem pelo concurso público do Tribunal de Justiça, além do entendimento dos mesmos quanto as características e situações do ambiente de trabalho, utilizando uma escala de 1 a 5, no qual 1 correspondia a negativa total – discordo totalmente; 2 Discordo em parte; 3 Sem opinião; 4 Concordo em parte e 5 Concordo totalmente. A terceira e última parte teve por objetivo verificar o envolvimento e comprometimento dos servidores para com as atividades executadas e, também, de forma geral, verificar se os mesmos consideram ser pessoas motivadas no trabalho.

Segundo Gil (2010), o questionário pode ser definido como sendo uma técnica de investigação que é composta de um conjunto de questões que serão submetidas a indivíduos, a fim de se obter informações sobre temas como conhecimento,

comportamento, crenças e outros. Na maioria das vezes, são propostos por escrito e as respostas das questões proporcionam os dados necessários para descrever as características da população pesquisada.

Corroborando, Richardson (2012) afirma que os questionários cumprem duas funções: descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo social; e, as informações obtidas por meio deles permitem observar as características de um indivíduo ou grupo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Do total dos 33 servidores efetivos, 26 responderam ao questionário e estão caracterizados a seguir, de forma sintetizada.

Tabela 2 – Caracterização dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas, do Tribunal de Justiça, do Estado de Roraima

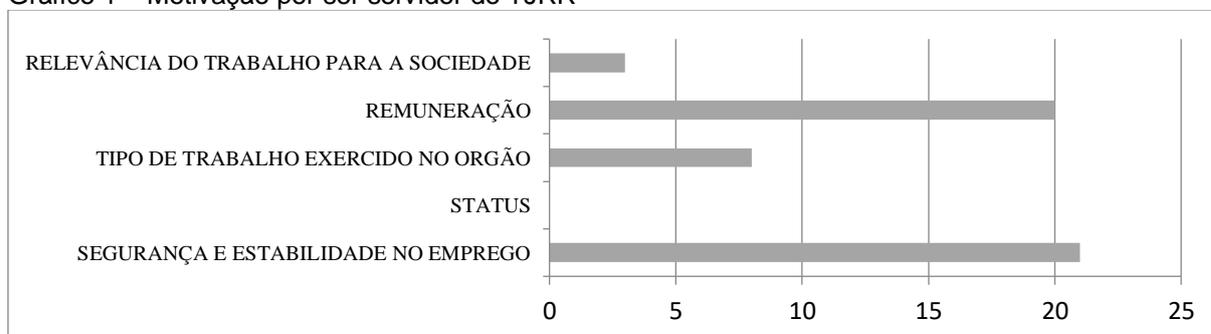
Gênero		Idade/anos		Escolaridade		Tempo como Servidor Público	
Feminino	17	de 26 a 30	2	Ensino médio completo	1	de 4 a 5 anos	2
Masculino	9	de 31 a 35	10	Superior incompleto	2	de 7 a 8 anos	2
		de 36 a 40	5	Superior completo	15	de 8 a 9 anos	3
		de 41 a 45	4	Especialização	8	Acima de 10 anos	19
		de 46 a 50	3				
		Acima de 51	2				

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Observa-se a predominância do sexo feminino em relação ao masculino, a maioria com idade entre 31 e 35 anos (38%) ou acima dessa faixa etária (54%), o que nos permite afirmar que são pessoas com alguma experiência de vida e amadurecimento. Quanto à escolaridade, vemos que 58% possuem nível superior completo e 31% tem especialização em alguma área. A grande maioria (73%), atua a mais de 10 anos como servidor público.

Já os aspectos motivacionais, pela opção em realizar o concurso público do Tribunal de Justiça, estão contemplados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Motivação por ser servidor do TJRR



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

A maioria dos servidores respondentes optou pelo concurso público do TJRR como forma de garantir segurança e estabilidade no emprego e a remuneração oferecida. Essas questões correspondem e se relacionam com as necessidades de segurança,

de Maslow; aos fatores higiênicos, de Herzberg; aos fatores de instrumentalidade e de valia, de Vroom; relaciona, ainda, com a teoria X, de McGregor, sob o aspecto que aponta que o homem objetiva a sua própria segurança financeira e pessoal, conforme afirmam Zanelli, Andrade e Bastos (2014).

Ressalta observar que a opção *status* não foi sugerida por nenhum dos respondentes.

Ainda, relacionado aos aspectos motivacionais desses servidores, foram apresentadas algumas afirmativas relacionadas ao ambiente de trabalho, onde os mesmos puderam utilizar uma escala que variava de 1 a 5, conforme apresentada abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Sem Opinião	Concordo em Parte	Concordo Totalmente

Os resultados estão dispostos na tabela a seguir:

Tabela 3 – Aspectos motivacionais

QUESTÕES		1	2	3	4	5
1	A remuneração que recebo é condizente com as atividades que exerço	0	3	0	9	14
2	A estrutura do meu local de trabalho é adequada para executar as minhas atividades	0	2	0	5	19
3	Tenho um ambiente agradável e me relaciono bem com meus colegas de trabalho	0	0	1	5	20
4	Tenho um ambiente agradável e me relaciono bem com meu chefe	0	0	0	5	21
5	Sou reconhecido (a) pelo meu chefe	0	1	2	7	16
6	Estou aqui pelo desejo em me tornar aquilo que sou capaz de ser	0	2	4	12	8
7	Pretendo fazer carreira como servidor público	0	2	2	5	17
8	A atividade que desempenho é fundamental para o bom andamento das atividades do tribunal	0	2	0	17	7
9	Possuo bom relacionamento com meus colegas de trabalho	0	0	1	4	21
10	Sou reconhecido (a) pela atividade que executo	0	2	4	9	11
11	Me sinto realizado (a) profissionalmente	0	3	4	14	5
12	A estabilidade me dá segurança e satisfação	0	1	1	8	16
13	Procuro me aperfeiçoar constantemente para poder realizar um bom trabalho	0	3	3	10	10
14	Gosto do trabalho que realizo	1	0	1	10	14
15	Me interesse pelas atividades que executo	0	1	1	5	19
16	Procuro realizar meu trabalho com excelência	0	0	0	3	23
17	Assumo, pessoalmente, a responsabilidade para que as coisas sejam feitas	0	0	2	11	13
18	Procuro estar no comando e influenciar meus colegas	0	3	10	11	2
19	Gosto de ser colocado (a) em situações competitivas	2	8	3	9	4
20	Busco ter influência sobre os outros	6	7	6	6	1
21	É importante para mim ser aceito por meus colegas	1	0	5	13	7
22	Gosto de atividades que me proporcionam contatos com outras pessoas	0	3	2	12	9
23	Valorizo o relacionamento com meus colegas	0	0	1	4	21
24	Acredito que quanto mais eu trabalhar, melhor será o meu desempenho	1	3	8	9	5
25	Quando me esforço ao máximo sou reconhecido (a) na avaliação de desempenho	1	4	5	7	9

26	Se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho isso resultará em alguma recompensa para mim	1	2	6	8	9
27	Acredito que serei recompensado (a) pelo meu desempenho e esforço no trabalho	1	3	8	9	5
28	O que recebo satisfaz os meus objetivos e as minhas necessidades pessoais	0	1	3	14	8
29	As recompensas que recebo são atraentes	0	2	10	8	6
30	Evito qualquer tipo de responsabilidade no meu trabalho	15	6	1	4	0
31	Realizo somente o que me pedem	13	8	1	3	1
32	Tenho satisfação pelo trabalho que realizo	0	0	2	8	16

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

As questões relativas ao aspecto remuneração e recompensas (1, 28 e 29), apesar de a grande maioria perceber que a remuneração que recebem é condizente com o trabalho que realizam, bem como satisfazer as suas necessidades pessoais – relacionadas ao fator de valência da teoria da expectativa, apenas 54% as consideram atraentes.

Em relação ao reconhecimento (questões 5, 10 e 25) – que abordam a necessidade de estima, de Maslow, e os fatores higiênicos, de Herzberg, a maioria se sente reconhecida pelo chefe e pelas atividades desenvolvidas; porém, na relação reconhecimento e avaliação de desempenho, apenas 61% acreditam serem reconhecidos.

Na relação trabalho e desempenho (questão 24), 54% acreditam que a quantidade cumprida de trabalho está, de alguma forma, relacionada ao desempenho; já na relação avaliação de desempenho e recompensa (questões 25, 26 e 27), uma média de 60%, acredita que o esforço e o bom desempenho traz recompensas. Essas questões estão relacionadas aos fatores expectativa e instrumentalidade, da teoria da expectativa, de Vroom.

Sobre o ambiente de trabalho e a relação com o chefe e os colegas (questões 3, 4, 9, 21 e 23), podemos considerar que todos os respondentes afirmaram ter um ambiente agradável e que relacionam bem com a chefia e os colegas de trabalho; sendo que, 77% consideram importante ser aceito pelos colegas. Pontua-se, portanto, a necessidade social, de Maslow; aos fatores higiênicos, de Herzberg; e a necessidade de afiliação, de MacClelland.

As questões 13, 14, 15, 16, 17, 30 e 32, relacionadas à satisfação e interesse pelo trabalho que executam, mostram que os respondentes gostam de responsabilidade, tem interesse e satisfação pelo trabalho, além de procurar realiza-lo com excelência. Além disso, 81% realizam mais do que lhes é solicitado (questão 31), e 92% reconhecem que o trabalho realizado é importante para o bom andamento das atividades do Tribunal (questão 8). 81% ainda afirmou que gosta de atividades que proporcionam contato com outras pessoas (questão 22). Reforça-se, aqui, a presença dos fatores motivacionais pontuados por Herzberg; a necessidade de realização e de afiliação, de MacClelland; e a teoria Y, de McGregor.

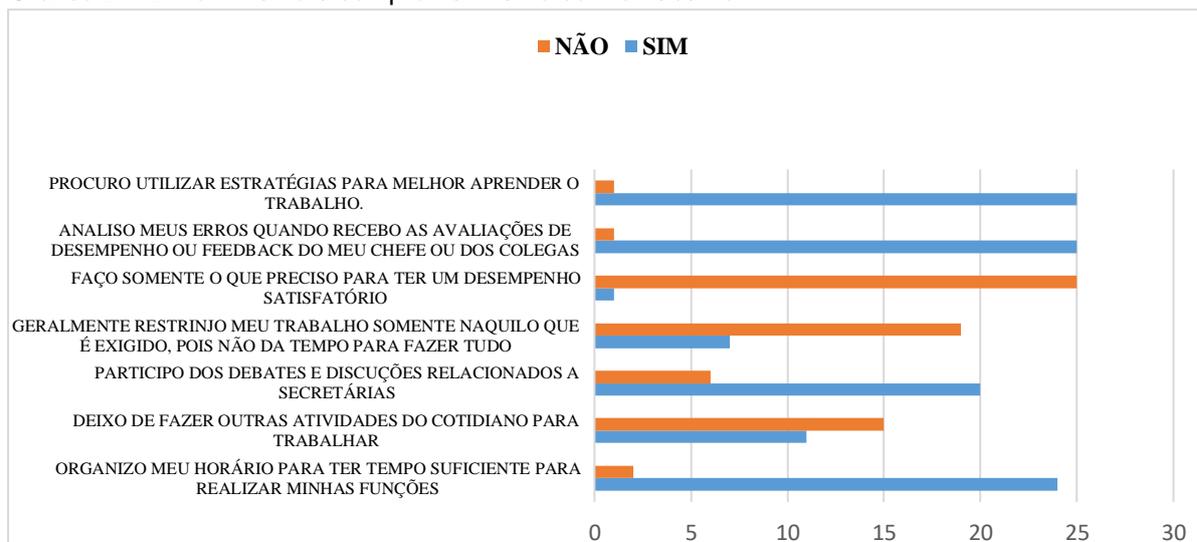
Sobre a realização pessoal e profissional (questões 6, 7 e 11), 77% afirmaram se sentirem realizados profissionalmente, bem como acreditam que estar na SGP, do TJRR, poderá alcançar o que desejam ser; sendo que 85% pretendem fazer carreira no serviço público, corroborando aos aspectos relacionados a necessidade de auto realização, de Maslow. Ainda, 92% afirmaram que a estabilidade desse setor proporciona segurança e satisfação (questão 12).

Em relação a estrutura do local de trabalho (questão 2), 92% concordam em parte ou totalmente que é adequada para executar suas atividades laborais; aspectos relacionados aos fatores higiênicos, de Herzberg.

Já 50% dizem concordar em parte, ou totalmente, ao serem questionados sobre quererem estar no comando e influenciar os colegas (questão 18), bem como de serem colocados em situações competitivas no ambiente de trabalho (questão 19); sendo que, apenas 27% procuram ganhar influência sobre os outros (questão 20). Esses aspectos relacionam-se a necessidade de “poder”, de MacClelland.

Quanto ao envolvimento e comprometimento desses servidores, foram apresentadas algumas afirmativas, onde deveriam assinalar se “sim” ou se “não”, conforme mensurado no gráfico 2:

Gráfico 2 – Envolvimento e comprometimento com o trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2017

Os servidores da SGP, do TJRR, se interessam por otimizar a execução do seu trabalho, seja utilizando estratégias de melhorias, seja assimilando o *feedback* proporcionado pela chefia e pelos colegas nas avaliações do seu desempenho. A maioria, ainda, busca ter um desempenho além do satisfatório, participar dos debates e discursões relacionados a Secretaria e se organizam para a execução das suas atividades, no horário de trabalho.

Essas questões elucidam a satisfação com o trabalho, pontuadas por Rothmann e Cooper (2009) e Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), bem como o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com o TJRR, explanadas por Robbins, Judge e Sobral (2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que questões como motivação e satisfação no ambiente de trabalho, no setor público, são de extrema importância para se alcançar os melhores resultados possíveis; e que esses resultados só poderão ser adquiridos através de pessoas comprometidas e satisfeitas com o que realizam.

Portanto, foi possível constatar, através desse estudo, tanto a influência dos fatores higiênicos – remuneração, ambiente e condições de trabalho, relações interpessoais e a estabilidade; quanto os motivacionais – realização profissional, gostar e ter interesse pelo trabalho realizado, fatores estes definidos por Herzberg, e que não há apenas influência de fatores higiênicos sobre as ações do indivíduo, mais também fatores motivacionais que derivam dos higiênicos e que estimulam o interesse dos funcionários ao despertar as necessidades de crescimento e aperfeiçoamento.

Conforme apontado pela Hierarquia das Necessidades de Maslow, observou-se fortemente as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima, pelo fato dos respondentes indicarem a estabilidade que o setor público proporciona, bem como as relações interpessoais que mantém com a chefia e os colegas e a importância de serem reconhecidos pelo que realizam. A necessidade de auto realização também foi observada ao admitirem que estando nesse ambiente de trabalho conseguirão ser o que desejam.

Sob o aspecto da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, de MacClelland, observa-se a necessidade de realização, pelo fato de buscarem a excelência, preocuparem com o trabalho e gostar de assumir responsabilidades; assim como a necessidade de afiliação, por manterem relacionamentos interpessoais amigáveis. Poucos respondentes afirmaram ter a necessidade de poder, às vezes fortemente apreciado no âmbito público.

Em relação a Teoria da Expectativa, de Vroom, todos os fatores – de expectativa, de instrumentalidade e de valia, foram apontados pelos respondentes. O primeiro, por acreditarem que quanto mais trabalharem, melhor será o seu desempenho; o segundo, por ressaltarem que o desempenho está atrelado às recompensas; e o último, pelas recompensas satisfazerem aos seus objetivos e necessidades pessoais.

Já sob o aspecto da Teoria X e Y, de McGregor, apesar de buscarem a segurança financeira e pessoal, apontaram, intensamente, a vontade de aprender e de aceitar responsabilidades, participando das discussões da secretaria e evidenciando o interesse pelas atividades, mostrando o esforço em se cumprir o estabelecido.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, Marcus V. de A. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**, 2012. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em 10 de jun. de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Manole, 2012.

CORDEIRO, Maria Inês G. M.; OTTE, Janete; SANTOS, Elaine G. dos; NOVO, Luciana F.; SERPA, Rodrigo. **Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no Instituto Federal Sul-Grandende – Ifsul**. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc/xmlui/handle/123456789/97661>> Acesso em 10 de jun. de 2017

ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FRANÇA, A. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GARCIA, Ricardo Alexandre M.; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação do Setor Público: Um desafio para a administração pública eficiente**. 2014. Disponível em <<https://jus.com.br/imprimir/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em 10 de jun, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Francisco T. **Metodologia científica**: métodos e técnicas de pesquisa: monografias dissertações, teses e livros. 2 ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da Metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MOURIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 393 p.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al). 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 331 p.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. [recurso eletrônico] / Organizadores. – 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014.